

توانمندسازی منابع انسانی

نویسندگان:

دکتر محمد زاهد بابلان

دانشیار، مدیریت آموزشی، عضو هیأت علمی دانشگاه محقق اردبیلی

حسین نجفی

دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی



انتشارات آوای نور

تهران - ۱۳۹۶

روانشناسی و روانه روان‌شناسان

سرشناسه	: زاهد بایلان، عادل، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: توانمندسازی منابع انسانی / نویسندگان عادل زاهد بایلان، حبیبه نجفی.
مشخصات نشر	: تهران : آوای نور، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: ۲۰۰ ص.
شابک	: 978-600-309-295-2
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: کارکنان -- توانمندسازی
موضوع	Employee empowerment :
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	Manpower planning :
شناسه افزوده	: نجفی، حبیبه، ۱۳۶۱ -
رده بندی کنگره	: HD ۱۳۹۵۵/۵۰ ت ۹۲ / ز
رده بندی دیویی	: ۳۱۴/۶۵۸ :
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۷۴۹۲۷۴

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست مطالب



تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید رجایی، نظری،
پلاک ۹۹، طبقه دوم تلفن: ۶ و ۶۶۹۶۷۳۵۵ / شماره: ۸۸۱ ۶۶۴۸

توانمندسازی منابع انسانی

نویسندگان: دکتر عادل زاهد بابلان - حبیبه نجفی

ناشر: انتشارات آوای نور

چاپ: اول ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۳۰۹-۲۹۵-۲

قیمت ۱۷۵۰۰ تومان

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

فهرست مطالب

۹	 مقدمه
۱۳	 فصل اول: مفهوم توانمندسازی
۱۵	 تعاریف و مفاهیم توانمندسازی
۱۸	 ریشه‌یابی و سیر تاریخی مفهوم توانمندسازی
۲۴	 توانمندسازی از دیدگاه روان‌شناختی
۲۵	 توانمندسازی از دیدگاه جامعه‌شناسی
۲۷	 توانمندسازی از دیدگاه سیاسی
۳۱	 مزایا و پیامدهای توانمندسازی منابع انسانی
۳۷	 پیش‌شرط‌ها و الزامات توانمندسازی کارکنان
۳۸	 عنصر سازمانی
۳۹	 عنصر فردی
۴۰	 عنصر مدیریت
۴۳	 فصل دوم: رویکردها و مدل‌های توانمندسازی
۴۵	 رویکرد مکانیکی (دیدگاه عقلانی)
۴۷	 رویکرد ارتباطی
۴۹	 رویکرد ارگانیکی
۵۱	 رویکرد انگیزشی
۵۲	 رویکرد روان‌شناختی (فوق انگیزشی)
۵۲	 رویکرد شناختی
۵۴	 مدل‌های توانمندسازی

۵۵..... مدل توانمندسازی باون و لاولر

۵۶..... مدل توانمندسازی مالاک و کارزتو

۵۷..... مدل توانمندسازی رایینز، کرینو و فرندال

۵۸..... مدل توانمندسازی مک لاگان و نل

۶۰..... مدل توانمندسازی وگت و مارل

۶۱..... مدل آرمانی توانمندسازی نولر

۶۲..... مدل توانمندسازی توماس و ولتهووس

۶۴..... مدل توانمندسازی گائو

۶۵..... مدل توانمندسازی گال لاوراک

۶۶..... مدل توانمندسازی اسرینز

۶۹..... فصل سوم: مؤلفه‌های توانمندسازی

۷۳..... انگیزش

۸۶..... آموزش

۹۴..... مشارکت پذیری

۹۹..... رضایت شغلی

۱۰۲..... فناوری اطلاعات

۱۰۵..... تحقیقات انجام یافته در مورد توانمندسازی

۱۰۵..... نتیجه‌گیری

۱۱۱..... تحقیقات خارجی

۱۱۴..... فرایند راهبردی توانمندسازی منابع انسانی

۱۱۸..... اقدامات مؤثر در فرایند توانمندسازی کارکنان

۱۲۰..... دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان

۱۲۰..... موانع موجود در سازمان‌ها جهت اجرای توانمندسازی

۱۲۱..... فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها

۱۲۳	فصل چهارم: توانمندسازی در راستای سیاستگذاری
۱۲۵	مفهوم توانمندسازی در راستای سیاستگذاری
۱۲۷	توانمندسازی و قدرت
۱۳۱	سبک رهبری، سیاست گذاری و توانمندسازی
۱۳۳	سبک رهبری خدمتگزار و توانمندسازی
۱۳۸	سبک رهبری تحول آفرین و توانمندسازی
۱۴۱	موانع و بهانه‌های پیش روی توانمندسازی
۱۴۴	توانمندسازی در نظام اداری ایران
۱۵۰	مدل‌های بن‌الهی از توانمندی در سطح ملی
۱۵۷	فصل پنجم: ابزارهای اندازه‌گیری توانمندسازی
۱۵۹	الف) پرسش‌نامه توانمندسازی رهبری شناختی اسپریتزر و همکاران
۱۶۳	ب) پرسش‌نامه جو توانمندسازی رهبری سمات و ژافه
۱۶۶	ج) پرسش‌نامه توانمندسازی کارکنان
۱۶۸	د) پرسش‌نامه توانمندسازی مارکوارت
۱۷۰	ه) پرسش‌نامه نقش آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان
۱۷۴	و) پرسش‌نامه بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی
۱۷۷	ز) پرسش‌نامه راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد ارتباطی
۱۸۵	منابع

واژه empower در فرهنگ فشرده آکسفورد (قدرتمندشدن)، (مجوزدادن)، (ارائه قدرت) و (تواناشدن) معنی شده است در معنای خاص قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. توانمندسازی عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدف‌های سازمان به دست گرفته می‌شود. توانمندسازی در دوران مدیریت علمی مطرح نبوده است. در اندیشه کلاسیک مدیریت، افزایش بهره‌وری محصول، تحول در ابزارها و روش‌ها بوده است و به انسان نیز نگاه ابزاری داشته‌اند. بعد از نهضت روابط انسانی، انلی مانند رضایت شغلی، غنی‌سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توجه به کارکنان و نیازهای اجتماعی آن‌ها به عنوان یک هدف مهم و حیاتی سازمان مطرح شد.

ویژگی سازمان‌های امروزی، پویایی، پیچیدگی، انعطاف‌پذیری است و دائماً از محیط اطراف خود تأثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورت اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. به منظور غلبه بر شرایط نامطمین، پویا و تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، تواناسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. اندیشمندان مدیریت، توانمندسازی نیروی انسانی به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند. با توجه به مطالعات صورت گرفته در می‌بایم که افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان

محسوب می‌شوند زیرا آنها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات درونی و برونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند.

امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی جدید نهفته نیست بلکه در فداکاری، کیفیت، تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد از مهمترین منابع یک سازمان می‌توان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت مدیران آن اشاره نمود و توانمندسازی محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است. یک محیط کاری مؤثر که تعهد و وابستگی زیادی در آن وجود دارد با واژه‌های گوناگون معرفی می‌شود: توانمندسازی، مدیریت مشارکتی، ارتقاء کیفی زندگی کاری، تنوع کاری مدیریت، تنوع بخش اختیارات، ارائه خدمات داخلی از آن جمله هستند. توانمندسازی نیازمند گرایش روشن و پویا است که در آن زمینه مشارکت جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران فراهم می‌گردد و برای موفقیت آنها باید آئین نامه و روش‌های مناسب تهیه و تدوین کرد.

در عصر حاضر توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود، سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع، اتکاء به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفویض قدرت، مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند به طور کارآمد اداره کنند. از آنجا که کشور ما نیز مانند بسیاری از کشورهای جهان دوران جدیدی از روابط مدیریت و منابع انسانی را طی می‌کند، تواناسازی یک تکنولوژی مؤثر است که برای مدیران، امکان بهره‌برداری از تجربیات، دانایی و مهارت همه افراد سازمان را فراهم می‌کند و برای کارکنان فرصت می‌آفریند و برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می‌کند. امروزه مدیران، دیگر تمایل به استفاده از اجبار و تهدید برای اعمال قدرت بر کارکنان ندارند در مقابل تلاش دارند

تا زمینه‌های توانمندسازی کارکنان را فراهم سازند و به خودشکوفایی کارکنان و تقویت احساس اتکاء به نفس و تعلق به سازمان به عنوان هویت شغلی آنان اهمیت می‌دهند.

توانمندسازی فرآیندی است که با استفاده از آن، توانایی و اختیار کارکنان و مدیران در همکاری، مشارکت و تصمیم‌گیری برای دستیابی به مدیریت مشارکتی و فراهم ساختن زمینه واگذاری مسئولیت‌ها به گروه‌ها و افراد، افزایش می‌یابد. توانمندسازی سبب القای حس قدرت و اعتماد به نفس افراد شده و شکوفایی آن‌ها را به تعداد بالقوه انسانها است. اگر مدیران سازمان آگاهی و فرصت لازم را به آن‌ها بیاورند و به منابع دسترسی داشته باشند با احساس کنترل و مالکیت بر کارها، تعهد بیشتری در کار نشان می‌دهند و با ابتکار برای انجام بهتر کارهای روی می‌آورند. در نتیجه، اثر بخشی و کارایی آنان در درون سازمان نمود پیدا می‌کند.